

4-dages arbejdsuge: tre afgørende ændringer

Artikel nr. 2

Januar 2020

AF BO VESTERGAARD, LEDELSESRÅDGIVER,
FOREDRAGSHOLDER OG FORFATTER I SAMARBEJDE
MED BO KØNSKOV, PARTNER I ABTION

4-dages arbejdsuge - tre afgørende ændringer

Siden oktober 2019 har alle i IT-virksomheden Abtion arbejdet 30 timer uden at gå ned i løn. Hvordan opleves det? Hænger økonomien sammen? Hvilke løsninger skal der til for at gøre det muligt?

Læs her om erfaringer fra de første tre måneder.

Bo Vestergaard er selvstændig ledelsesrådgiver og foredragsholder med fokus på forandrings-og implementeringsforløb. Forfatter til bogen *"Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger."* Forskningsartiklen bag er udvalgt som Best Paper på Academy of Management. Uddrag af bogen er bragt i *Harvard Business Review*. www.fairproces.dk



Bo Kønskov er partner i Abtion, der designer og udvikler software, der optimerer og strømliner processer til bl.a. industri-, finans- og servicevirksomheder. 45 ansatte fordelt på kontorer i København og Odense. De tre partnere, herunder Bo Kønskov, samt en CTO udgør ledergruppen.

Frisk efter arbejde

”Jeg er stadig frisk i hovedet, når jeg stiger ud af bilen og går ind til familien.

Når min søn er puttet, er jeg ikke udmattet. Det er slut med træt at tvinge mig selv hen til computeren for at færdiggøre en opgave og svare på mails, inden jeg går i seng. Jeg nåede det hele på kontoret.” Partner Bo Kønskov ved, at han deler oplevelsen af mere energi – på og efter arbejdet – med stort set alle ansatte.

Han fortsætter: ”Hver fredag holder vi fri. Alle får stadig den samme løn.”

Indtjeningen skal selvfølgelig opretholdes. Det er forudsætningen for, at en 30-timers arbejdsuge med uændret løn er økonomisk levedygtig. Hvad er de foreløbige erfaringer?

Færre timer og lige så produktiv

”Efter tre måneder ser det ud til, at mine kolleger og jeg skaber lige så megen værdi og lige så mange fakturerbare timer. Selvom vi er færre timer på arbejde,” siger Bo Kønskov. ”Men i partnergruppen vil vi være sikre på, at det ikke er et tilfælde. At det holder. Derfor udvider vi testperioden til og med marts 2020. Hvis tendensen holder,

Hvordan kan det lade sig gøre at nå det samme på 30 timer, som før tog mindst 37 timer? Lad os gå indenfor i IT-virksomheden Abtton. Bo Kønskov vil nemlig afsløre tre ”game changers”; eller på dansk ”afgørende ændringer”:

- < Fælles arbejdstid
- < Arbejder fokuseret i 25 minutter. Pause i fem
- < Møder: struktur og hyppighed

Afgørende ændring nr. 1: Fælles arbejdstid

Før. Vi lagde vægt på frihed i mødetid. Vi tænkte, at det vil gøre det muligt for den enkelte at have et godt arbejdsmiljø og præstere optimalt. Rationalet var, at nogle er A-mennesker og foretrækker at møde tidligt ind, mens ansatte med en døgnrytme som B-mennesker fungerede bedst senere på dagen. I de mest ekstreme tilfælde betød det, at nogle mødte ind, når andre gik hjem.

Problemet. Vores kundeopgaver kræver typisk et aktivt samarbejde mellem flere ansatte, der er organiseret i et midlertidigt team. Den ekstremt fleksible mødetid skabte en alt for forskudt tilstedeværelse af vigtige kolleger. Og det var ikke forudsigeligt nok, hvornår den enkelte ville være til stede. Bagsiden af den frihed var, at et team havde svært ved at få lejlighed til at koordinere med hinanden og blev bremset i

egen opgaveløsning, mens man ventede på at kunne stikke hoveder sammen.

Ændring. Alle møder ind mellem halv otte og ni og er til stede i syv timer og 24 minutter + 30 minutters frokostpause. Hver dag mandag til torsdag. Alle nødvendige private ærinder, fx tandlæge, foretages så vidt muligt udenfor arbejdstid.

Teamet følger nu en struktur med daglige opgavefokuserede møder. Mere om det længere henne i teksten. Det er også betydeligt lettere at foretage spontan en-til-en koordinering. Fx i de fem minutters pause mellem fokuserede arbejdsprints, som vi kommer til lige om lidt.

Effekten. Alle i teamet kan komme godt og hurtigt videre med eget arbejde og holde fremdrift i den fælles kundeopgave. Tiden, fra der opstår et behov, til man kan tale sammen, er minimal.

Afgørende ændring nr. 2: 25 minutters fokus. Fem minutters hjernepause. Gentag

Før. Det var op til én selv, hvornår man arbejdede fokuseret på en opgave, og hvornår man kunne henvende sig til en kollega fx for at sparre, koordinere eller få svar på et konkret spørgsmål.

Ændringen. Bo Kønskov forventede ikke nogen særlig effekt af uforstyrrede, fokuserede arbejdsprints på 25 minutter efterfulgt af 5 minutters pause til hjernen. En af de ansatte havde brugt det igennem længere tid og talte varmt for det. Samtidig havde en anden 4-dages arbejdsuge-virksomhed (IIH Nordic) fremhævet arbejdsformen. Det var en arbejdsform, de mente havde betydet meget for at nå det samme arbejde på 4 dage. Så det var oplagt at afprøve.

Effekten. ”Effekten er overraskende stor. Uden 25-5-gentag-arbejdsformen ville jeg og kollegerne ikke kunne nå fem dages arbejde på fire dage. Jeg er stadig frisk i hovedet efter arbejdet,” fortæller Bo.

I de 25 minutters fokuserede arbejde må man ikke forstyrres. Der lyser en rød lampe. Det er vigtigt at respektere for at få effekten af arbejdsformen. Hvorfor? Hvis en kollega spørger ”har du tid et øjeblik”, så er du allerede forstyrret og ude af fokus. Ved at tænde den røde lampe i 25 min. fjerner man forstyrrelsen og viser, hvornår man kan kontaktes. En anden erfaring fra de korte arbejdsprints er, at selv småkedelige opgaver er langt lettere at komme i gang med. Det er jo kun 25 minutter.

Men hvorfor 25 minutter?

Francesco Cirillo beskrev arbejdsformen i sin bog ”The Pomodoro Technique” og anbefalede 25 minutter. I Abtion har de prøvet med 20-30 minutter. Ca. 25 minutter synes at fungere godt for de fleste.

Flere i Abtion har også prøvet at arbejde fokuseret i lange tidsintervaller, fx 2 timer ad gangen. Erfaringen er, at det kan fungere godt i de to timer. Man får virkelig noget kvalitetsarbejde fra hånden. Men det kostede bagefter. Hjernen blev overanstrengt. Man kørte på langt lavere blus resten af dagen og var mere træt efter arbejde. Ca. 25 minutter ad gangen og fem minutters pause fungerer af en eller anden grund rigtig godt. Når man har gjort det fire gange, holder man en halv times pause. Det passer nogenlunde med den fælles frokostpause. Efter frokost fortsætter man på samme måde. Medmindre der er møder i teamet eller med kunder. Over en dag fører det til flere fokuserede arbejdstimer end før.

Afgørende ændring nr. 3: Møder

Før. Interne møder var spredt ud over hele dagen og tog ofte en hel time. Der var tid til at pjatte og hyggesnakke under mødet.

Hvorfor? Møderne var ofte programsat til en time. Hvorfor det? En af de simple grunde var, at mødeindkaldelse i det fælles kalendersystem (Google Calendar) som standard var sat til en time.

Ændringer. Der er en fast struktur på interne møders hyppighed, og mødelængden er kortet ned. Der er nu fire længder på interne møder: 10 minutter, 20 minutter og nogle få lange møder på 40 minutter eller +1,5 timer. I dag er et

standardmøde 20 minutter, når det oprettes i det fælles kalendersystem. Det minder alle om at holde møderne korte.

Mødeindkalderen har tydeligt formuleret, hvad der overordnet skal komme ud af mødet om et projekt: Skal der fx uddelegeres opgaver, laves en fælles køreplan, skabes overblik over fremskridt og problemer, der skal håndteres, eller er det en erfaringsopsamling. Et ur i lokalet tæller ned. Det giver en psykologisk effekt.

Mødedeltagernes bidrag er mere fokuserede, hyggesnak og pjat ”gemmes” til pauserne, og deltagerne speeder op, når tiden er ved at rinde ud.

Ved kundemøder sætter Abtion dog stadig god tid af, fx 1,5 time, og fortæller kunden, at der er en ”bagkant” på, hvor lang tid mødet kan tage.

Effekt. De foreløbige erfaringer er, at det generelt er muligt at koordinere og træffe de nødvendige beslutninger i de nye, kortere interne mødeformater. Beslutningerne er mere klare og tydelige. Der er sjældent brug for yderligere møder. Det frigiver tid til fokuseret arbejde med kerneopgaven. Abtions foreløbige beregninger viser, at deres samlede tid anvendt til møder er halveret.

OVERSIGT: MØDESTRUKTUR OG HALVERING AF MØDETID I ABTION

Der er en fast struktur på interne møders hyppighed, og mødelængden er kortet ned. Der er nu fire længder på interne møder: 10 minutter, 20 minutter og nogle få lange møder på 40 minutter eller +1,5 timer.

Teammøder. Ugen starter med et planlægnings- og problemløsningsmøde for ugens arbejde på et fælles projekt. Det varer typisk halvanden time og nogle gange op til tre timer.

Tirsdag-torsdag morgen afholdes 10-minutters møder: Hvad nåede jeg i går, hvad laver jeg i dag? Hvad har jeg eventuelt brug for hjælp til i dag?

Torsdag inden fyraften bruger teamet 20 minutter på at lave status over ugens forløb på projektet med fokus på, hvilke aktiviteter der skal: 1) sættes i gang 2) stoppes 3) fortsættes med.

Møde for hele organisationen. Torsdag efter frokost holdes et 20-minutters møde på tværs af teams. Her tager ledelsen emner op til fælles drøftelse eller orientering med tid til opklarende spørgsmål.

Få medarbejderne med dig i vigtige forandringer: Bog, foredrag, workshops, implementeringsforløb:



Vestergaard, Bo (2019): *Fair proces - Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.* Lead Read.



Bo Vestergaard er selvstændig ledelsesrådgiver og foredragsholder med fokus på forandrings-og implementeringsforløb. Forfatter til bogen *”Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.”* Uddrag af bogen er bragt i *Harvard Business Review*. www.fairproces.dk

